

マーケティング・コンセプト再考

A Reconsideration of Relationships Marketing from a Perspective of the Marketing Concept

猿 渡 敏 公

Toshihiro Saruwatari

1. はじめに

1980年代後半から1990年代の初めにかけて、マーケティング研究における新たな潮流が台頭してきた。関係性マーケティング（Relationship Marketing）の出現である。現在、関係性マーケティングは、未だその研究途上にあるゆえに「関係性マーケティングとは何か」ということについて統一した見解があるわけではない。しかし、各論者に共通している関係性マーケティングの特徴は「長期的・継続的交換あるいは関係性」の強調ということである⁽¹⁾。

ところで、このような長期的・継続的な関係性について、マーケティングの論理探究上でのその重要性の認識は、なにも80年代後半にはじめて発生したものではない。古くはMcGarryのマーケティング機能分析、とりわけその「接触機能（contactual function）」の中にもみいだせる⁽²⁾。

しかし、「関係性マーケティング」という用語それ自体が頻繁に使用されるようになったのは、80年代になってから、特にインダストリアル・マーケティングやサービス・マーケティングの文献においてである⁽³⁾。

(1) 拙著「マーケティング論の基礎」、中央経済社、(1999)、p.225

(2) McGarryによれば接触機能の目的とするところは man-to-man の基盤の上で、——中略——まず第一にメーカーとその顧客との間に、また広い意味では、生産者と消費者との間に相互利益の絆を形成することである。その究極の目的とするところは売手が永続的な結びつきを期待するような関係性を開発することであると指摘している。(Edmond M. McGarry, "The Contactual Function in Marketing", *Journal of Business*, (Apr. 1951), pp.96-113, in Perry Bliss (ed.), *Marketing and the Behavioral Sciences*, (1963), pp.374-400; George Schwartz, *Development of Marketing Theory*, (1963), pp.85-100)

(3) Adrian Payne, "Relationship Marketing" in Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar (ed.), *Handbook of Relationship Marketing*, (2000), p.42 たとえば、インダストリアル・マーケティング分野での Barbara B. Jackson ("Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec. 1985), pp.120-128)であったり、サービス・マーケティング分野での Leonard L. Berry ("Relationship Marketing" in L. L. Berry, G. L. Shostack and G. D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, (1983), pp.25-38)などは、それらの分野における関係性マーケティング論の端緒的な開拓者であると見なされる。

その後、関係性マーケティングに関する多数の論稿が俎上を賑わし、90年代になると関係性マーケティングは、あたかも現代マーケティングのまさにその主流であるとまで喧伝され、伝統的マーケティングからの「パラダイム転換」という言葉さえ流布するにいたっている。この90年代の10年間にわたる関係性マーケティングをめぐる闘いのスローガンは“関係性マーケティングよ万歳!” “死滅しつつあるマーケティング・ミックス! 関係性マーケティングよ永遠なれ!”と表現できる様相であった⁽⁴⁾。それゆえ、このようなマーケティング論における90年代の10年間にわたる関係性マーケティングについての論争では多様な考え方や意見・批判などが続出しても不思議なことではなく、「Quo vadis, Marketing? (マーケティングはどこへ行くのか?)」⁽⁵⁾という危機意識が生じるのも当然のことであった。

そこで本稿では、かかる関係性マーケティングに関する論争の中心的テーマのひとつである『関係性マーケティングは新しい哲学か』という論点を取り上げ、その論題について明白な態度を表明したPetrofとGruenの論稿を検討することによって、マーケティング論における「パラダイム転換論争」の一視点を提示することにする。

2. 関係性マーケティング否定派

『関係性マーケティングは新しい哲学か』という問題提起に対して否定的な立場を採るのがPetrofである。彼の主張を簡単に要約⁽⁶⁾すれば以下になる。関係性マーケティングという考え方は、戦後の新しいビジネス哲学である「マーケティング・コンセプト」の中にすでに存在しており、何ら新しいものではない。それゆえ、関係性マーケティングはマーケティングの理論と実践、すなわちマーケティング思想に対して何ら貢献するところがなく、その用語自体が不要なものである。

以上が彼の主張の要約であるが、その主張は辛辣である。そこで彼の論旨の主要な点を若干敷衍してみよう。

(1) 関係性マーケティングについての現状認識と検討課題

Petrofにあっては、関係性マーケティングという用語は1980年代の前半、すなわちL. Berryの論稿(1983)⁽⁷⁾に端を発し、その後多数の論者がこの「新しい」概念をあたかも「最後の福音」かのごとく受入れ、忠実な信者として熱心にそれを伝導しはじめた。ならば、いうところの「関

(4) Lars-Cunnar Mattsson, “Relationship Marketing” in a Network Perspective” in Thomas Ritter, et al. (eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, (1997), p.37

(5) Christian Grönroos, “Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm” in Micheal Baker (ed.), *Marketing*, (Vol.1, 2000), pp.397-412

(6) John V. Petrof, “Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?”, *Business Horizons*, (Nov.-Dec. 1997), pp.26-31

(7) 前記の注(3)参照

係性マーケティングとは何か」。

彼によれば、関係性マーケティングとは1983年以前のマーケティングにあった短期的志向とは対照的な、長期的志向を基盤とした顧客との関係性を重視する「新しい哲学」である。しかも、このような顧客関係性重視のビジネス遂行方法が「ひとつの新しい現象」として喧伝され、中には売買当事者間関係性が企業間での活動戦略として必須のものとなったのは、ほんのここ10年来であると主張する論者までいる。さらには、関係性マーケティングはマーケティング理論の主要な方向転換として、あるいはその分野の基本的再編成として特徴づけられるまでに至っている。

関係性マーケティングに対する以上のような現状認識のもと、Petrofは関係性マーケティングがマーケティング理論に対してなした貢献を検討するため、「古い」マーケティング・コンセプトを再考することになる。

(2) マーケティング・コンセプトの発生および内容

マーケティング・コンセプトの発生の経緯について、Petrofは、1940年代の10年間の「マーケティング」の実践が良好な顧客関係性に貢献しなかったこと、すなわち、そこでは企業の近視眼的な利潤志向と人を欺くような誇大なプロモーションの展開とによって、「消費者」はその購買において常に不満であった。そこで1950年代の終わりまでには、企業の戦略と戦術を指導するような「新しいマーケティング哲学」の必要性が要請され、その契機となったのがフォード財団やカーネギー財団の報告書であったと指摘する。その結果、マーケティングにあっては、この新しい哲学、すなわちマーケティング・コンセプトが表明され、そこでは消費者満足や社会的責任というような考え方が、企業の利潤目標を達成させるための重要な要因と見なされるようになった。こうして、マーケティングは、顧客関係性という考え方を全社的に普及・浸透させる役割を果たし、その結果、顧客関係性という考え方はあらゆる企業の基本的な姿勢・合意にまで進展したと説明する。

ならばマーケティング・コンセプトとは何か、Petrofは1952年のGE社の年次報告書が合衆国におけるその導入の契機であると指摘しつつ、マーケティング・コンセプトは顧客ニーズと利潤志向との全社的受入れに基づく企業経営の哲学であり、この哲学によれば、あらゆるビジネスの第一の目的は利潤を得ながら顧客を満足させることであると主張する。それゆえに、消費者関係性（consumer relationships）の重要性ということはそのコンセプトの中に明瞭に反映されている。したがって、マーケティング・コンセプトと顧客志向とは同義語であり、その実践のためには、短期的のみならず、長期的にも顧客と密接な関係でなければならないと強調する。

(3) マーケティング思想への貢献

現状の関係性マーケティングに対する既述のような認識とマーケティング・コンセプトの再考に基づき、Petrofは関係性マーケティングのマーケティング思想への貢献について吟味する。彼の主要な論旨を要約すれば次のようになる。

関係性マーケティングの概念や顧客との関係性の重要性は1980年代になって初めて強調されはじめたという関係性マーケティングの提唱者たちの主張は、あきらかに支持できるものではない。なぜならば、そのような主張や考え方は、マーケティングの先達がなしたマーケティング思想への貢献を不当に扱うことになるのみならず、既知の事実をも無視することになるからである。

これが第一の反論であり、その反論の根拠として、たとえば、制度主義者はすでにあらゆる利害関係者集団間での社会的・政治的関係性に関心を示してきたこと、また「顧客はいつも正しい」という言葉自体、顧客関係性の重要性が話題となるはるか以前に発生していたことなどをあげる。

前者の関係性について、Petrofは、関係性はあらゆる人間行動の中に存在するし、しかもマーケティングはまさに人間の活動そのものである。すなわち、マーケティングは人間同士の一連の相互関係性を基礎とするものであると主張する。そしてさらに続けて、もちろんこのようなマーケティング関係性には顧客が満足するような関係性もあれば、不満足な関係性も存在する。しかし、不満足な顧客との関係性を長期間にわたって構築・維持することはできないだろう。要は、関係性において重要なのは関係性という概念ではなく、顧客を満足させるか否かの概念なのであり、利益を得ながら顧客を満足させるという考え方が、マーケティング・コンセプトの核心なのであると力説する。

以上のような論旨から、Petrofは『関係性マーケティングは新しい哲学か』という問題提起に対して次のように結論づける。すなわち、関係性がマーケティングにあって重要であるという命題は、マーケティング思想に対して、なんら新しい貢献をなし得ていない。しかもその基礎となっている前提（良好な関係性は、顧客を満足させ、そのことによってまた利益を増大させるための手段である）は、まさにマーケティング・コンセプトの枠組みに包摂されている。

(4) その他の批判

以上のような結論に至ったPetrofは、にわか饒舌になり、続いて第二、第三の批判の声をあげる。彼のさらなる批判の論点を要約すれば、まず第一に企業にとって顧客満足は収益性目標を達成するための重要な手段であるので、マーケティング論者は「新しい哲学としての関係性マーケティング」の促進に夢中になっている場合ではなく、マーケティング・コンセプトを受容しなかった人々やそれを実施できなかった人々を叱責すべきである。第二に、「マーケティング・コンセプト」と「関係性マーケティング」という2つの用語をマーケティング理論が持つことは混乱と誤解を招くので、後者の用語をマーケティングの文献から削除すべきである。というのも定義によればサイエンスとは真実を探究するものであり、もったいぶった専門用語で真実を汚すことは正当な行為ではないからである。

3. 関係性マーケティング賛同派

既述のように、Petrofの主張は大胆かつ辛辣であったので、即座に彼に反論した論者が

Gruen である⁽⁸⁾。彼は関係性マーケティング賛同派の観点より、Petrof による関係性マーケティング批判を検討することによって、Petrof とは全く逆に、関係性マーケティングは新しいアプローチであると結論づけている。そのためにとった Gruen の立論方法は、Petrof の批判を5点に整理し、その各々について反論するという形であるが、本稿の主題からは次の3点が中心となる⁽⁹⁾。以下、その各々について彼の主張を簡単に整理すれば次のようになる。

(1) 関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトの言い換えであり、それゆえ余計であり、不要である

Gruen は、Petrof の関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトに等しいという批判に反論するため、マーケティング・コンセプトの概念および関係性マーケティングの対概念としての「取引マーケティング (transactional marketing)」の概念を検討する。

まず、前者のマーケティング・コンセプトの概念についてであるが、Gruen は関係性マーケティングと異なるマーケティング・コンセプトの持つ基本的な特徴として次の2点を指摘する。第一にマーケティング・コンセプトのもとでは、顧客が仮にビジネス世界の新しい中心であるとしても、その顧客がリサーチされる時には短期的にしか捉えられていない。第二に、企業のマーケティング機能は、組織の中での顕著な位置、すなわち他の機能より一層重要なものと考えられるような位置におかれている。

Gruen は第一の点の内容を次のように説明する。ビジネスは顧客の観点から展開され、まず明確な市場を標的とし、その市場ニーズを評価し、これらのニーズに適合するようにマーケティング活動を調整する。そして顧客満足を創造することによって利益を得ることが期待されている。当然、マーケティング・コンセプトは実施されることが要求される。

ところが、Petrof はマーケティング・コンセプトの導入の議論の際に彼が導入した GE 社の1952年の年次報告書の中で、いかにマーケティング・コンセプトを GE 社が実施しようと計画していたかという箇所に触れていない。この削除された部分こそが、マーケティング・コンセプトと関係性マーケティングとの間の基本的な相違を理解する鍵であると主張し、その削除されている実施計画の一節（顧客が製品に望むもの、その価格、さらには製品入手の時間と場所はどうか、ということ）を引用することによって、マーケティング・コンセプトの第一の特徴の内容とする。すなわち、実施計画の一節は短期的であることを含意していると措定する。

第二の点については、マーケティング・コンセプトを採用した企業では、企業の中のマーケティングの役割は「高度化」している。というのも「全社的マーケティング戦略」と「全社的ビジネス戦略」との一貫性を保持せんがためである。

(8) Thomas W. Gruen, "Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness", *Business Horizons*, (Nov.-Dec. 1997), pp.32-38

(9) 他の2点は、「関係性マーケティングは、その主張と起源についての学問的探究を回避している」、「関係性マーケティングは、マーケティングの研究、実践、教育にほとんどあるいは全く貢献していない」という Petrof の批判である。

次に、「取引マーケティング」の概念であるが、その前提としての「取引志向 (transaction orientation)」は、合衆国の産業化時代を通して最近までビジネスの研究・実践に多大な影響をおよぼしてきた。当然それは販売コンセプトやマーケティング・コンセプトの時代にも貫徹し、2つの基本的経済原則を持つとする。第一に、競争と利己心が価値創造の原動力である。第二に、短期的な関係性維持がマーケティング効率性にとって重要であると考えられている。

このような仮説のもと、マーケティング・コンセプトに適応された取引志向、すなわち「取引基盤のマーケティング (transaction-based marketing: 取引マーケティング)」では、メーカーは変化しつつある市場ニーズに継続的に適応する「反応的交換パートナー」として位置づけられる一方、顧客は「典型的」あるいは平均的な「顔のない標的」として対処されてきた。しかも、このような取引マーケティングは、最近まで有効なアプローチであったし、それはあきらかにマーケティング・コンセプトの域内にあったと指摘する。

しかしながら、Gruen は「取引志向」に代わる前提としての「関係性志向 (relationship orientation)」の必要性をもたらした一連の諸力 (産業の国際化, TQM 運動, 素早い技術進歩, 顧客へのパワーシフトなど) が、ビジネス成功のルールを根本的に変えたと認識する。そこでは単にマーケティング・ミックス操作能力の優秀性が持続的競争優位性の源泉ではなくなり、しかも競争と利己心という価値創造の原動力も相互依存性や協調という原則に代わってきた。

このような相互依存性や協調という考え方に基づいたマーケティング、すなわち「関係性マーケティング (relationship marketing)」は、持続的競争優位性の源泉として継続的・協働的なビジネス関係 (business relationship) に焦点を合わせた「ビジネス戦略パラダイム (a business strategy paradigm)」として展開してきた。そこではまさに関係性も敵対的関係から協調的關係へと変わって来たのである。ゆえに関係性マーケティングは、マーケティング・コンセプトのいい換えではなく、マーケティングに対する新しいアプローチなのであると主張する。

さらに、このような関係性マーケティングは余計なものでもなければ不要なものでもないとして、以下のような関係性マーケティングの持つ4つの含意を指摘する。

- ① マーケティング・コンセプトのもとでは強力なマーケティング機能を認めるが、関係性マーケティングではマーケティングの役割を企業全体に分配し、かえってその機能の規模は縮小する。いわば組織のすべての人がパートタイム・メーカーとして位置づけられる。
- ② 顧客獲得よりも顧客維持に焦点を合わせ、顔のない匿名大衆を企業と活発に相互関係する明確な顧客にすることによって、コスト削減の可能性を強調する。
- ③ たとえ顧客が長期的関係性に満足していても、企業にとって利益の上がらない顧客は選択しないという顧客の選別に焦点を合わせる。ゆえにどの顧客を選択しないかを知るべきである。
- ④ 関係性マーケティングのもとでの目的は、顧客満足ではなく、価値創造にあり、供給業者と顧客の組織は相互依存的・協働的關係性を通して価値を創造する。しかもその価値創造によって戦略的競争優位性が構築される基本的概念と考える。

(2) 関係性マーケティングは新しいものではないが「新しい」概念と表現されている

Petrof のこの批判に対し、Gruen は仮に関係性マーケティングが新しいものでないとするれば「関係性マーケティングの研究はなぜ新しいと考えられるのか」と自問する。そしてその答えとして、関係性マーケティングが企業に新しい焦点を与えるためであると主張する。

逆説的にいえば、マーケティング・コンセプトのもとでの顧客満足は重要ではあるが、それ以上のことが変容しているのである。たとえば、顧客は非人間的なものではなく、顧客との関係性は資産として定義されたり、価値は単なる交換（取引）で獲得されるのではなく、パートナー企業間での多数の接触を通して創造される。それゆえ、供給業者と顧客は全く新しい条件のもとで価値創造について考えることが必要になっている。このような関係性は独自に管理されねばならず、企業にそのための新しい管理技術を要求しているからである。

それゆえ、関係性マーケティングは、一時的な流行語でもなければ、新しい衣服をまとった「裸の王様」でもない。ましてや関係性マーケティングは「当たり前だ (a wheel reinvented)」というものでは決してないと力説する。

(3) 関係性マーケティングは、一層重要な優先課題（すなわち、マーケティング・コンセプトを受容していない企業を叱責すること）にマーケティング分野が対処することを回避させることによって、逆機能の役割を果たしている

Gruen は Petrof のこの批判に対して、マーケティング・コンセプトを実施していない企業を叱責することは、確かにマーケティング分野にとってのひとつの優先課題であるかもしれないと同調しつつも、他方で関係性マーケティングは逆機能どころか重要な役割をマーケティングの分野に対して果たしていると論理の鋒先を変える。その論理転換の基礎となっているのが「アメとムチ (carrot and stick)」の考え方である。すなわち『「アメ」はたびたび『ムチ』よりも効果的である』という警句である。この考え方にに基づき、Gruen は関係性マーケティングの有効性を以下のように強調する。

元来ビジネスは経済的なインセンティブを持つので、経済的に増大された生産性の「アメ」がマーケティングに対して社会的に責任のあるアプローチをビジネスに採用させるための最良の方法である。ゆえに、関係性マーケティングは、たびたび非難を招いているマーケティングの基本的な2つの問題、すなわち「効率性 (efficiency)」と「有効性 (effectiveness)」に対処することによって、この種の「アメ」を提供することになる。というのも、1990年代の競争的市場にあっては、マーケティング生産性の改善は多数のCEOの主要な関心事であるからである。そこで、関係性マーケティングは利益のあがる顧客、顧客の個々のニーズ、さらに、顧客の資源に投機するパートナー戦略などに、焦点を合わせることによって、その効率性と有効性を高めることが可能となる。

このように関係性マーケティングの有効性を主張する Gruen は、ここに至って改めてマーケ

ティング・コンセプトと関係性マーケティングとの関連について自問する。曰く「関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトを時代遅れのものとするか」、逆に「最終ユーザーへの焦点は関係性マーケティングを不必要なものとするか」、その答えはいずれも「ノー」であると Gruen は自答する。なぜならば、前者にあっては、たとえば ECR の目的は供給業者と小売業者が最終的なグロサリーストアの顧客の満足化に焦点を合わせることであり、後者については、関係性を開発・維持するための能力は、マーケティング・コンセプトによって提唱されたものよりあきらかに異なったマーケティングへのアプローチを必要とするからである。

以上のような自問自答の後、Gruen はマーケティング・コンセプトと関係性マーケティングにおける顧客満足について結論を述べる。すなわち、マーケティング・コンセプトと関係性マーケティングは、双方ともに顧客満足の達成を探究する。しかし、関係性マーケティングにあっての顧客満足は、マーケティング・パートナーシップを介しての価値創造の「副産物 (a by-product)」であり、満足は供給企業 (supplier firm) の一方的・単独の責任ではない。むしろ顧客も満足な関係性維持のための活発な参加者と認識すべきである。

4. 主張の吟味

(1) 主張の再整理

以上が『関係性マーケティングは新しい哲学か』という問題提起に対する否定派 (Petrof) と賛同派 (Gruen) の主張の概要である。そこで上記の問題提起に対する Petrof の論理展開の格子を改めて整理すれば、彼は「販売コンセプト」と異なる「マーケティング・コンセプト」の重要な特徴として、「顧客満足」をあげ、この顧客満足を達成させるための手段として顧客との短期的・長期的関係性の重要性を強調する。他方でまた彼は、「新しい哲学」と標榜されている「関係性マーケティング」を顧客との長期的関係性を志向するものと措定することによって、関係性マーケティングは新しい哲学ではなく、マーケティング・コンセプトの枠組みにそれを包摂する。換言すれば、彼によれば顧客との長期的関係性ということはマーケティング・コンセプトのもとでは『当たり前』のことであり、それを実施できなかった側に責任があると認識する。

以上のような Petrof の論理展開において、鍵となっている概念は「マーケティング・コンセプト」であり、それは明らかに「販売コンセプト」とは対照的な概念として位置づけられているのがひとつの特徴である。

他方、Gruen の論理展開の特徴をなすのは、関係性マーケティングの対概念として措定される「取引マーケティング」の基盤となっている「取引志向」という概念をまず提示するところにある。そして、その基本的経済原則として競争・利己心と短期的関係性の重視をあげる一方、マーケティング・コンセプトのもとでもその基本的経済原則が貫徹していると認識する。したがって、マーケティング・コンセプトの枠組みのもとで展開されたマーケティングは取引マーケティングであったということになる。他方、「関係性マーケティング」の基盤となっている「関係性志向」

は最近になって出現した新たなビジネスのルールであり、それは相互依存・協調と長期的・継続の関係性を経済原則とする。したがって、そこでは関係性も敵対の関係性から協調の関係性へと変化し、新たな関係性管理のためのアプローチをマーケティングに要求しているのであると認識する。それゆえ、関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトのもとに展開されてきた取引マーケティングとは異なった「新たな哲学」であり、新たな研究領域に焦点を当てるものである。

以上のような Gruen の論理展開にあっては「取引志向」概念が「関係性志向」の対概念として位置づけられるところに特徴がある。

そこで以下では、彼らの主張の中心的概念となっている「販売コンセプト」や「マーケティング・コンセプト」さらには、「取引志向」などの諸概念を再考し、それらの概念と「関係性志向」との関連性を検討することによって、彼らの論理展開の妥当性をあきらかにしよう。

(2) Petrof 論理の妥当性

Petrof はマーケティング・コンセプトを強調するにあたり、マーケティング・コンセプト出現以前の「マーケティング」の実践について記述している。すなわち、1940 年代の 10 年間の広範なマーケティングの実践は良好な顧客関係性には貢献しなかった。それは近視眼的な利潤目標と誇張されたプロモーションの主張とによって誤って導かれたものであり、「古い短期的マーケティング実践⁽¹⁰⁾」(当時は「販売」と呼ばれ、現在の関係性マーケティングの論者たちは「取引マーケティング」と名付けている)であった。

ところで、この「古い短期的マーケティング実践」を指導したビジネス哲学が周知の「販売コンセプト」、「販売志向」と呼ばれる指導理念であり、通常以下のように理解されている。

この販売コンセプト、販売志向が合衆国で盛隆を誇ったのは大恐慌以降から、論者により若干の差はあるものの、戦後になってマーケティング・コンセプトが出現するまでの期間⁽¹¹⁾である。このコンセプトのもとでは、『作れるものは何でも販売できる』という信念のもとに、既存製品の販売を焦点とし、『Push, Push』をスローガンに、高圧的な販売員による販売術や誇張的・攻

(10) J. V. Petrof, *op. cit.*, p.27

(11) もちろん、すべての研究者が「販売コンセプト」、「販売志向」を期間限定的あるいは『発展段階説』的に思考している訳ではない。たとえば、Baker は「販売志向というものは、過去の実践から逃れ、再編成した上で再び人が攻勢に出るための時間稼ぎの、まさに一時的な転換時の戦略でしかない」(Michael J. Baker, "One more time — What is marketing?" in M. J. Baker (ed.), *The Marketing Book*, (1999), p.5) といっている。また Kotler はいわゆる『マーケティング・コンセプトの発展段階説』として従来理解されてきた諸段階を「代替的・競争的コンセプト」として捉え、各段階のコンセプトが想定する市場条件に対応した市場では、随意にそれに対応したコンセプトを選択できるいわば条件適合的な「選択肢」として考えている (Philip Kotler, *Marketing Management*, (1976), p.12)。さらに、Houston らも「要するに、ある種の状況下においては、生産コンセプトや販売コンセプトが、マーケティング・コンセプトよりも組織にとって一層適切な経営哲学であるということを認識することが重要である」(Frank S. Houston, et al., "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not" in F. S. Houston, et al., *Marketing Exchange Transaction and Relationships*, (1992), pp.75-77) と述べ、「販売コンセプト」もメーカーにとって有効な「代替的コンセプト」の一つとして捉えている。

撃的な広告を駆使することによって、差し当たり『どんな顧客も良い顧客』という意識でもって消費者を製品に適合させようとする。もちろん、そこでは消費者の反復購買や消費者の愛顧構築、究極的な消費者の満足というようなもののために販売努力を行っているという認識はない。また、「マーケター」の目標も短期的な企業目標としての売上高極大化であり、成果評価基準は販売データである。それゆえ、彼の仕事はまさに販売取引に始まり、販売取引に終わるものと想定されている⁽¹²⁾。そこで、このような志向をもつ企業の販売努力は、単一の交換契約の締結、端的に言えば「今日の販売 (a immediate sale)」に向けられることになり、度々「取引マーケティング」と呼ばれたりする⁽¹³⁾。

一方、「マーケティング・コンセプト」は戦後になって発生した⁽¹⁴⁾企業活動遂行 (doing business) のための基本的哲学であり、「マーケティング志向」「市場志向」「消費者志向」「顧客志向」などと呼ばれる。また、1980年代のビジネス戦略論の興隆とともに「市場駆動」などとも呼ばれている⁽¹⁵⁾。この哲学のもとでは、マーケティングを全社的な目的に関連づけ、顧客を満足させることによって企業は存続・成長を図ることができるものとする。このようなマーケティング・コンセプトの定義は論者によって若干の差異はあるものの、そのコンセプトを形成している主要な要素は、一般的には次の3つの要素である⁽¹⁶⁾。

第一の要素は「消費者（顧客）志向」であり、企業のあらゆる活動は、企業の観点からではなく、消費者の観点からなされるべきであることを強調する。すなわち、『消費者は王様である』ということをもットーにして、顧客のニーズや欲求を推察し、それに対応すると思われる製品やサービスを開発・提供することによって顧客の満足化を志向するものである。

第二の要素は「利潤志向」であり、そこでは短期的利益あるいは売上高に代わって長期的収益

(12) Sidney J. Levy and Gerald Zaltman, *Marketing, Society, and Conflict*, (1975), p.13

(13) William G. Zikmund and Michael d'Amico, *Marketing*, (1999), p.18

(14) しかし、マーケティング・コンセプトの中心的支柱となっている「顧客志向」という考え方自体は何も新しいものではない。たとえば、Mckitterickは第2次大戦以前より、顧客を重視するという物事についての思考方法は大規模企業によってすでに認識されていたと指摘している (J.B.Mckitterick, "What is the Marketing Management Concept?" in W.Lazer and E.J.Kelley (eds.), *Managerial Marketing*, (1962), pp.3-9) し、また Borch も同様に、合衆国経済がまだ未熟な段階にあった時ですら、顧客志向という考え方は企業に組み込まれたひとつの特徴であったと指摘し、「ビジネスのパイオニアである我々の先達は、マス・コミや全国的市場、さらには大量生産という時代よりはるか以前から、自分たちの顧客と市場について認識していた。しかも個々の顧客を知っていた。そしてこれら個々の顧客が彼らの市場を形成していた。また彼らは個人的接触を通して関係性を構築し、顧客のニーズと欲求との迅速なフィード・バックを得ていた」 (Fred J.Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life" in W. Lazer and E. J. Kelley (eds.), *ibid.*, p.15) と述べている。

(15) Rohit Peshpande (ed.), *Developing a Market Orientation*, Introduction, (1999), p.1。ここでの「市場駆動」とは慣例的に "market-driven" を邦訳したものである。ただし、類似の用語として "driving market" という用語もあるが、内容はまったく逆の意味である。前者は市場に対して反応的立場を採るのに対し、後者は積極的に市場に影響をおよぼすことを内容としているので、いわば「市場の駆動化」のことである (Bernard J. Jaworski and Ajay K.Kohli, "Market Orientation-Review, refinement and roadmap" in M. Baker (ed.), *Marketing*, (Vol.1, 2001), pp.478-479)。

(16) Martin L. Bell and C. William Emory, "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, (Oct. 1971), p.39, 41; William J. Stanton, et al., *Fundamentals of Marketing*, (1994), pp.10-11; William G. Zikmund and Michael d'Amico, *op. cit.*, pp.18-21

性を強調する。というのも企業は競争環境の中で長期的に存続・成長してゆくものと考えられるからである。そこで短期的な売上高それ自体を目的とした売上高の追求による『利益なき繁栄』を回避すべきことが要求される。また、長期的収益性は度々企業活動の『副産物』、すなわち顧客満足化活動の結果として生じたものであり、それを評価するための基準として捉えられる場合もある。

第三の要素は「調整的（統合的）マーケティング」であり、ここでは2つの「調整」が対象となる。ひとつはマーケティング諸機能間での調整であり、それによって最適なマーケティング・ミックスの形成を志向する。他のひとつは企業内の諸機能（部門）との調整であり、その場合の指導理念となるのが顧客満足化を志向するマーケティング・コンセプトである。この第二の調整側面に係わって、1980年代後半から90年代になるとマーケティング・コンセプトの浸透と相まって「マーケティングはひとつの分離独立した企業活動ではないのではないか」という意識がマーケティング研究者や実践家の中から生じ、マーケティングの『中年危機（mid-life crisis⁽¹⁷⁾）』が囁かれるようになった。

以上が従来から一般的に理解されているマーケティング・コンセプトの内容であり、そこでは企業は顧客満足の達成による利益の獲得を目的として潜在的・顕在的な顧客のニーズや欲求の充足に焦点を合わせ、調整的・統合的なマーケティングを展開してゆくものと想定されている。

さて、Petrofの論理展開の妥当性を検討してみよう。そのための方法としては、Petrofの主張する根拠を確認し、その根拠が妥当なものであるかどうかを検証すればよい。ちなみにPetrofは「新しい哲学」としての関係性マーケティングの基本的な特徴としては、「顧客との長期的関係性」(p.26)を指定している。そこで、Petrofの論稿からマーケティング・コンセプトと顧客との長期的関係性との関連、すなわち主張の根拠を引用すれば、次のような箇所が該当する。

- ・「マーケティング・コンセプトは、顧客志向と同義語であり、この哲学を実践するためには組織は短期的のみならず、長期的にもその顧客と密接でなければならない。」(p.27)
- ・「競争的な自由企業体制で活動している企業にとって、良好な顧客関係の重要性を問題にすることは馬鹿げている。」(p.28)
- ・「顧客が自分たちを公正に取り扱ってくれる競争業者を愛顧する選択肢を持っている限り、自分たちを侮辱したり、その購買経験が不満足であるような企業からは二度と購入することはないであろう。」(p.28)
- ・「不満足な顧客とは関係性を構築することも、維持することもできない。マーケティングは決して『一夜限りの情事（a one-night stand）』ではない。」(p.29)
- ・「もしも、この新しい哲学のみが関係性を構築し、維持するというならば、その時古いアプローチは非関係的あるいは反関係性というような反意語によって記述されなければならない。」(p.29)

(17) M. J. Baker, *op. cit.*, (1999), p.10

一瞥すればわかるように、Petrof が関係性マーケティングを新しい哲学ではないと批判する場合の主要な根拠となっているのは、記述のマーケティング・コンセプトの第一の要素、すなわち「消費者（顧客）志向」の側面である。果たしてこのような理解が妥当なものであろうか。ところが、最近のマーケティングの論稿をみれば、このような常識的な理解が散見される。たとえば、Boone と Karts は『顧客満足的重要性』という一節を設け、「顧客は、自分たちが価値、すなわち公正な価格に見合った良好な質（製品・サービスの優秀性の度合い）を受け取っていると感ずるかぎり、その企業で満足しているし、またその企業との関係性を継続する。しかしながら、顧客が“価格＝質”間での不均衡を知覚するとき、彼らは不満を覚え、その企業との関係性を放棄するための新たな機会を模索しはじめるだろう⁽¹⁸⁾」と指摘している。

また Kotler は「なぜ、それ程までに標的顧客を満足させることが重要か」と自問し、「なぜならば、企業の各期の売上高は2つのグループ、すなわち新規顧客と反復顧客とから生じるからである。通常、新規顧客の吸引は既存顧客の維持よりも一層コストを要する。それゆえ、顧客維持が顧客吸引よりも一層決定的に重要である。そこで、顧客維持のための鍵となるのは顧客満足である⁽¹⁹⁾」と説明する。

あきらかにこれらの諸例は、マーケティング・コンセプトの中心的支柱である「消費者（顧客）志向」は顧客との長期的関係性の構築・維持にとって重大な役割を果たしていることを示唆している。したがって、このことから Petrof の関係性マーケティング批判を判断すれば、関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトの枠内に存在すると主張する論理は妥当性を得るものと考えられる。

ならば、逆説的に「関係性マーケティングは顧客志向か」と反問できそうである。明白なようにこの反問は関係性マーケティング賛同派の Gruen によってなされた自問、すなわち「関係性マーケティングはマーケティング・コンセプトを時代遅れのものとするか」ということと主旨は同じである。Gruen はこの質問に対して『ノー』と答えていることは既述の通りであるが、同じ関係性マーケティング賛同派の Grönroos も関係性マーケティングにおいてもマーケティング・コンセプトは有効であることを主張している⁽²⁰⁾。そうであるならば、Petrof の関係性マーケティング批判の根底にあるのは、マーケティング・コンセプトを企業が実際に実施してこなかったこ

(18) Louis E. Boone and David L. Kurts, *Contemporary Marketing*, (1999), p.47

(19) Philip Kotler, *Marketing Management*, (1994), p.20

(20) Grönroos は関係性マーケティングを定義するに先立って次のように述べる。「顧客視点は一層顧客価値志向の方法に焦点を合わせるべきであるが、マーケティング実践を指導する基本哲学としてのマーケティング・コンセプトは未だ有効である。」(Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, (2000), p.242)。また Dodge らも関係性マーケティングの哲学は2つの要素からなるとして、「そのひとつはマーケティング・コンセプトの実施を基礎とすること、および他のひとつは消費者は企業を『買っている』のであって、その企業の個々の製品やブランドを『買っている』のではないという信念に基礎をおいている」(H. Robert Dodge and Sam Fullerton, "From Exchanges to Relationships: A Reconceptualization of the Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Spring 1997), p.5) と述べている。

とに求められる⁽²¹⁾。そのような事態は Petrof の認識からすれば、「販売コンセプト」のもとでの企業活動の遂行という事態であり、なんらマーケティング・コンセプトが問題になるような次元ではないと彼は認識しているものと推察できる。

(3) Gruen 論理の妥当性

Petrof に対する Gruen の反論の中心的概念となっているのは、既述の「取引志向」である。仮に、企業が販売コンセプトのもとであれ、マーケティング・コンセプトのもとであれ、取引志向を基盤にしたマーケティング活動を展開する限りでは、それは「取引マーケティング」と措定される (p.33)。ならば、「取引志向」とはいかなる特徴をもつものであろうか。既述のように、Gruen は取引志向の特徴として2つの経済的原則、すなわち競争・利己心と短期的関係性をあげている。他方、関係性マーケティングの基盤となる「関係性志向」の特徴は、取引志向の2つの原則に対応して、相互依存・協調と長期的継続的關係性であるとされるのは既述のとおりである。

そこで以下では、取引志向のもとではマーケティングは関係性志向が予定する相互依存と継続的關係性の認識を保有しないのか、ということについて検討してみよう。

まずこの論点についてであるが、これは「マーケティング・コンセプトに適用された取引志向」という場合の「マーケティング」の理解に依存している。すなわち、この論点は関係性マーケティングから区別される取引マーケティング自体の存在の有無を問題にすることになる。この点に関してたとえば、Levy と Zaltman はマーケティング・コンセプトの2大支柱である消費者利益と企業の長期的収益性との間の優先度問題にかかわって、マーケティング・コンセプトのもとでは、これら2つの要因は一方が他方のために単独奉仕するような関係にあるのではなく、それらは相互依存的関係にあり、双方の当事者は「相互便益的關係性 (mutually beneficial relationship)」にあることを強調する。そこではマーケティングは消費者と企業との固有の相互依存性と、「一見^{いちげん}」の接触を特徴とする販売志向とは対照的に、継続的・多種の接触を特徴とすることを指摘している⁽²²⁾。ここではあきらかにマーケティング・コンセプトと販売志向が区別され、「取引志向」が適用された販売志向のもとでならいざ知らず、マーケティング・コンセプトのも

(21) マーケティング・コンセプトが実際に実施されなかったという指摘は、マーケティング・コンセプトについて触れている論稿においては多数散見できるところである。その原因としては、マーケティング・コンセプト自体が社会的責任を包摂していないという視点 (M. L. Bell and C. W. Emory, *op. cit.*, pp. 37-42)、マーケティングを消費者のコントロール・プロセスと見なす視点 (Bent Stidsen and Thomas F. Schutte, "Marketing as a Communication System: The Marketing Concept Revisited", *Journal of Marketing*, (Oct. 1972), pp.22-27)、戦略計画や企業戦略の興隆により顧客および顧客ニーズの無視という視点 (Frederic E. Webster, Jr., "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, (May-June 1988), pp.29-38)、実施した結果、他のアプローチも存在するという視点 (Roger C. Bennet and Robert G. Cooper, "Beyond the Marketing Concept", *Business Horizons*, (June 1979), pp.76-83)、またマーケティング・コンセプトが消費財のマーケティングに限定され過ぎたという視点 (Evert Gummesson, "The New Marketing — Developing Long-term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, (Aug. 1987), pp.10-20) など多様に存在する。

(22) J. Levy and G. Zaltman, *op. cit.*, pp.14-17

とでは、「取引志向」の特徴である競争・利己心と短期的関係性ではなく、関係性志向の2大経済原則が貫徹していることが示される。また同様に、Bakerはマーケティングというものは、生産者がその製品を無償で提供するというような「慈善活動 (a philanthropic exercise)」ではないし、消費者もまた長期的利益の観点からそうであることを望んではいない。ゆえに生産者は利益を得る権利を持ち、顧客は自分の満足のために製品を購入しようとする。それゆえ、マーケティングはとりもなおさず、「相互満足の交換関係性」であると主張している⁽²³⁾。

以上の諸例から判断すれば、関係性マーケティングと取引マーケティングとの差異の認識は、「マーケティング」の理解次第で変わるものといえる。仮にマーケティングを上記のように理解すれば、マーケティングはまさに関係性マーケティングと同義語となり⁽²⁴⁾、あえて関係性マーケティングを提唱する意味はなくなるものといわざるをえない。とすれば、このことは逆にGruenが主張する「マーケティング・コンセプトに適用された取引志向」、すなわち「取引マーケティング」自体の消滅をも意味することになる。したがって、この論理展開の帰結は「販売コンセプトに適用された取引志向」(“販売取引”とでも呼ぶのであろうか。あるいはPetrofのように単に“販売”と呼ぶのか不明だが)だけが残ることになるが、その内容についてはGruenによっては与えられていない。

そこでGruenがことさら主張する関係性マーケティングとマーケティング・コンセプトの間の根本的相違について、視点を移すことにしよう。そうすることによってGruenが主張する取引マーケティングとは異なる関係性マーケティングの内容があきらかになると思われるからである。ところで、彼はその根本的差異を顧客および顧客調査(マーケティング・リサーチ)に求めている。すなわち、マーケティング・コンセプトでの顧客はニーズは持つが、顔のない典型的・平均的、非人間的・統計学的な標的対象としての顧客であり、リサーチもそのような顧客に対して短期的であり、そのリサーチに基づいてマーケティング・ミックスを操作すると措定している(p.33, 35)。ここではあきらかにリサーチによる標的市場の選定とそれに対応したマーケティング・ミックスの形成というマーケティング戦略(あるいは管理)の論理次元を関係性マーケティングとの差異として強調している。

このことは逆にいえば、関係性マーケティングにおける顧客および顧客調査は、長期的であり、顔の見える顧客を対象とするということになる。この点に関してGruenは、顧客との関係性はまさに資産であり、関係性マーケティングは持続可能な競争優位性の主要な源泉として継続的・協働的な「ビジネス関係性 (business relationship)」の開発に焦点を合わせたものと主張する(p.33)。関係性マーケティングをこのようなものと捉えるならば、それはマーケティング戦略ではなく、まさに戦略的マーケティングあるいは全社的マーケティング戦略の論理次元を対象にし

(23) M. J. Baker, *op. cit.*, p.8. また Zikmund などによれば、マーケティング志向は顧客との関係性を構築・維持することによって長期的関係性を開発するものと見なされている。(W. G. Zikmund and Micheal d'amico, *op. cit.*, p.18)

(24) H. Robert Dodge and Sam Fullerton, *op. cit.*, p.3

ているものであり、そこでのリサーチも単に消費者の態度調査というようなものではなく、長期的な人口統計学的・社会経済学的な要因の動向調査になる⁽²⁵⁾のは当然のことといわざるをえない。

以上のように関係性マーケティングを理解するならば、Gruen が関係性マーケティングを新しい哲学として主張するのも肯首できる。

5. 関係性マーケティングの認識次元

周知のように、戦後のマネジリアル・マーケティングは区別されるべき3つの側面をもっている⁽²⁶⁾。第一の側面は、マーケティングに関する企業の諸活動が総合的に管理されるというマーケティング管理の側面であり、第二のそれは、企業のあらゆる活動がマーケティングの見地から計画、組織、発動、統制されるという側面、すなわちマーケティング・コンセプトが企業経営の理念になったという側面である。さらに第三のそれは、マーケティングを社会経済的視点、すなわち「マクロ」の視点からではなく、「ミクロ」の視点、経営者の立場からマーケティングを企業の活動、経営者の意思決定の問題として捉える側面であり、それは第二の側面の実体的・実践的特徴をなすものである。

さて、以上のような枠組みのもとに、Petrof と Gruen の論争を要約すると次のようになる。まず、Petrof が関係性マーケティングは何も新しい哲学ではなく、すでにマーケティング・コンセプトの中に存在していたと主張する場合、彼が想定しているマーケティングの認識側面はあきらかに上記の第二、第三のそれである。すなわち、第二の側面のマーケティング・コンセプトはその中心的支柱として「消費者（顧客）志向」を持ち、それは顧客との長期的関係性を含意として持っているので、関係性マーケティングは目新しいものでないと認識し、しかも問題はそれを実践しなかったこと、つまり第三の側面に具体化されなかったことを批判しているのである。

確かに Petrof の主張するようにマーケティング・コンセプトは、既述の多数の論者も指摘するように、長期的な顧客関係性という考え方を包摂している。その意味では、関係性マーケティングは何ら新しい哲学ではないといえる。しかし Petrof の批判の問題点は、マーケティング・コンセプトそれ自体はあくまでも心的態度 (the proper state of mind)⁽²⁷⁾ であるという点の認

(25) Paul F. Anderson, "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, (Spring 1982), pp.23-24

(26) 森下二次也, 「Managerial Marketing の現代的性格について」, 経営研究, 第 40 号, (1959), pp.1-2; 森下二次也氏によるマネジリアル・マーケティングの3つの側面での捉え方に類似した捉え方が外国文献にも最近現出しはじめた。たとえば, Grönroos は少なくともマーケティングには3つの次元で認識されるとして, ①哲学・心的態度あるいは思考方法としてのマーケティングの次元, ②企業のような機能・プロセスの組織化の方法としてのマーケティングの次元, ③顧客を対象として展開される手段・技法および活動の集合としてのマーケティングの次元である (C. Grönroos, *op. cit.*, (2000), pp.234-236) と説明する。

(27) Arthur P. Felton, "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, (July-Aug. 1959), pp.59-61

識の欠落である。換言すれば、マーケティング・コンセプトは規範であり、その必然的な実施を予定するものではないということ、これである。この認識なくして、ことさら声高にコンセプトの実施を主張するのは空疎なことである。

他方 Gruen は、マーケティング・コンセプトのもとで企業が短期的志向の行動を採用したという事実を捉え、それは取引志向の概念の上で展開されたものと指定する一方、関係性志向という考え方は、既存のアプローチに対する不満から発生したマーケティングに対する新しいアプローチであると主張する。ここではまず、彼がマーケティング・コンセプトのもとに想定しているマーケティングの認識側面は、あきらかに第一のそれであると見なしうる。このことは、関係性志向出現についての彼の説明にあって、マーケティング・ミックス操作能力の不十分さや関係性マーケティングの特徴をあきらかにするために、彼がマーケティング・コンセプトのもとでの顧客の捉え方を明示している箇所からも窺える。

しかし一方で、彼はマーケティングの第二、第三の側面も取り上げている。ところがその主張の重点は第三の側面、すなわち企業の活動、経営者の意思決定問題におかれている。というのも企業間での持続的・戦略的競争優位性の追求手段として関係性マーケティングは捉えられるビジネス戦略の一形態であるとされるからである。換言すれば、第三の側面の具体化された姿態のひとつとして関係性マーケティングは捉えられている。

そうであるならば、本来のマーケティング・コンセプトの含意と関係性マーケティングの考え方とはなんら矛盾するものではなく、後者は前者の発現形態のひとつとして捉えられるだろう。もちろんその場合、Gruen にとって第一義的なのは後者の側面であり、前者のコンセプトの持つ顧客満足という考え方は第二義的に処理されることになる。なぜならば、「関係性マーケティングにあって顧客満足は、マーケティング・パートナーシップを介しての価値創造の「副産物(a by-product)」」(p.37)と捉えられるからである。関係性マーケティング論者の論稿において、関係性解消過程の探究⁽²⁸⁾が希薄な理由も、その「副産物」が現実には生じるかどうかは不確実であるということに帰因している。

以上、Petrof と Gruen の論争を取りあげ、かれらの論争では関係性マーケティングがマーケティング論のどのような次元で認識されているかということを概観したが、既述の論理は「パラダイム転換論争」の一視点としても妥当するものと思われる。

【追記】本稿は「企業診断」(2001年9月1日発行)に発表した論稿を大幅に加筆・変更したものである。

(28) Jeffrey J. Stoltman, et al., "Marketing Relationship: Further Consideration of the Marriage Metaphor with Implications for Maintenance and Recovery", AMA Summer Educator Conferences, (1993), pp.28-36